

Two Euro coins are shown on a green grass background. One coin is in the foreground, slightly overlapping the other one behind it. The coins are silver and gold, with the European Union emblem and the word 'EURO' visible.

# Cost of ownership: wanneer beheer je op z'n efficiëntst?

## Onderhoud van sportvelden is strategie

Sportvelden kosten geld. Maar hoeveel eigenlijk? Om de kosten van een veld inzichtelijk te maken, zouden gemeenten een TCO-berekening moeten maken. Waarbij de T echt voor 'total' staat, dus inclusief het beheer van het machinepark. Dat gaat veel verder dan louter de initiële investering. En als je alle kosten dan inzichtelijk hebt, dan is de volgende vraag hoe je de kosten zo laag mogelijk houdt en daarbij zo lang mogelijk plezier hebt van een veld. Bijvoorbeeld met levensverlengend onderhoud. 'We zullen op een andere manier naar onderhoudskosten moeten kijken, inclusief het deel van de ijsberg dat onder water ligt.'

Auteur: Jeroen Mulder

Voetbal. Volkssport nummer één in Nederland. Helemaal in Rotterdam, de thuisstad voor liefst drie betaalde voetbalclubs – vier, als je FC Dordrecht ook meerekent. Op moment van schrijven kunnen naast Feijenoord ook Excelsior en Sparta zelfs aanspraak maken op een plek in de eredivisie. Dat zou een unicum zijn in de Nederlandse voetbalgeschiedenis. Rotterdam telt naast deze grote clubs tientallen verenigingen. En die maken allemaal gebruik van de diensten die Jur van der Veen aanstuurt vanuit de gemeente. Daar is Van der Veen apentrots op. Sterker: 'Ik vind het een eer om dit werk voor deze gemeente te mogen doen. Op sportief gebied gebeurt er eigenlijk altijd wel iets in Rotterdam. We hebben naast het voetbal ook de wereldkampioenschappen hockey in de stad dit jaar. Die velden moeten er dus altijd top uitzien.'

### Gemeente Rotterdam doet alles

Dat doet Van der Veen met 35 man. Samen zorgen ze voor het onderhoud van alle voetbalvelden in de stad. Met uitzondering van het veld in De Kuip, het stadion van Feijenoord, al maakt die club wel op afroep gebruik van de gemeentelijke diensten. 'Feijenoord betaalt daarvoor gewoon een commercieel tarief, natuurlijk,' vertelt Van der Veen. De amateurs van Feijenoord doen het onderhoud ook zelf, met uitzondering van het groot onderhoud. 'Dat zijn de uitzonderingen. Voor de andere clubs en verenigingen doet de gemeente alles. De club hoeft alleen maar zelf te belijnen en de huur te betalen.' Van der Veen heeft een begroting waarvoor hij alles moet doen: van het salaris voor de 35 mensen tot aan de hekwerken en de aanschaf van graszaad. De machines zijn buiten de begroting gehouden: daarvoor is een apart budget gereserveerd.

### Meerjarenplan tot 2033

Voor de gemeentelijke dienstverlening betalen de verenigingen dan wel een stevige huur. Een veld kost in de havenstad vijfduizend euro. Veel? Van der Veen: 'Er is een voorstel geweest voor kostendekkende huur. Maar dan kom je op 15.000 euro voor een veld uit, waarbij het verschil tussen gras en kunstgras nihil is. De verenigingen kwamen daartegen in verzet en uiteindelijk is dat plan dus afgeschoten. Wel is in het kader van dat plan een meerjarenplan voor alle velden gemaakt tot 2033. Vroeg of laat komt elk veld een keer aan de beurt voor vervanging, maar we kunnen er mee schuiven. Als op basis van visuele inspectie of klachten een veld eerder moet worden aangepakt, dan kunnen we dat naar voren halen. Zolang het maar past binnen de onderhoudsbegroting.'

### Waterdichte begroting

De kunst is om zo'n begroting waterdicht te maken. Zo goed als. Dat betekent dat een eigenaar van sportvelden, in de regel toch de gemeenten, moeten kijken naar het totale kostenplaatje van een veld: Total Cost of Ownership (TCO), in goed Nederlands. Dat blijkt in de praktijk nog niet mee te vallen. Niet zelden worden niet alle kosten meegenomen in het plaatje. Zoals Van der Veen terecht aangeeft, liggen de kosten vaak veel hoger dan een club zou kunnen betalen. Gemeenten proberen vervolgens de kosten per veld zo laag mogelijk te houden. Dat is overigens wat anders dan bepaalde kosten simpelweg niet meenemen in de begrotingen. Zoals machines. Ook de aanschaf van machines en het onderhoud ervan, zijn kosten die bij de TCO van een veld horen.

### Daadwerkelijke kosten

Bij Jean Heybroek, importeur van onder meer grasmaaiers, proberen ze hun klanten mee te nemen in een goed begrip van TCO. 'TCO is al jaren een gevleugeld woord bij ons: we zetten er al jaren op in,' vertelt Jan Plooi van Jean Heybroek. 'Dat heeft te maken met het feit dat wij een "kostbaar" product leveren. Maar het heeft ook te maken met de manier waarop wij de klanten willen bedienen. Natuurlijk worden onze verkopers afgerekend op de verkoop van machines, maar is dat ook wat de klant verwacht? Of verwacht hij samen met ons een probleem op te lossen? En wat is de oplossing van dat probleem waard?' Volgens Plooi is het tijd dat klanten anders naar kosten gaan kijken. Dat wil zeggen: naar de daadwerkelijke kosten en niet zozeer naar de aanschafwaarde van bijvoorbeeld een maaier.

'Kijk naar de manier waarop veel medewerkers een leaseauto bestellen. Die hebben een bepaald budget dat ze aan de auto mogen uitgeven, laat het 30.000 euro zijn. Maar de kostprijs per kilometer is veel belangrijker voor het bedrijf. Dat is de rekening die ze uiteindelijk betalen, niet die aanschaf van 30.000. Zo werkt het ook bij de verkoop van machines.' Het is de bekende ijsberg: het topje dat boven water uitsteekt, is de aanschafprijs. De rest zit onder water: rente, afschrijving, restwaarde en de belangrijkste: onderhoudskosten. Plooi: 'Wij zien, zeker bij overheden, veel emotie bij de aanschaf. Een overheidsinkoper slaat zichzelf op de borst als hij de goedkoopste eruit heeft gehaald. Een ondernemer kijkt veel verder: die kijkt naar alle factoren

en waar kan ik uiteindelijk op verdienen? Dat zal met name in onderhoud en restwaarde zijn. Dan kan het best zijn dat de duurste machine goedkoper is dan een goedkope machine in aanschaf. Je moet kunnen beoordelen op een totaalplaatje, maar dan moet je wel weten wat alle kosten zijn.'

### Afrikaanse model

Plooi pleit voor een andere manier van denken bij vooral de overheid. De tijden zijn veranderd. 'We komen uit het Afrikaanse model: kralen en spiegeltjes. Nu moet de overheid ineens heel erg op de kosten gaan letten en worden ze aannemer van hun eigen werk. Daarvoor hebben ze EMVI, maar dat vaak niet verder dan proberen het goedkoopste materiaal aan te schaffen. Het resultaat is dat je als leverancier moet werken met een slecht bestek omdat er met onvoldoende competentie aan de plannen is gewerkt. Dat levert vaak alleen maar herrie op: je wordt als leverancier opgezadeld met dingen waar je niet mee opgezadeld wilt worden. En aan het eind is het toch de belastingbetaler die de rekening moet ophoesten.'

Gemeenten moeten leren denken in kostenmodellen voor de langere termijn, aldus Plooi. 'Kijk nou eens goed naar het kostenmodel dat je hanteert en hoe je TCO goed berekent. Neem een kopieermachine. Velen weten niet eens wat zo'n machine kost. Ze worden afgerekend op een prijs per kopietje. Dan neem je als klant een dienst af, maar je daadwerkelijke kosten zijn ook veel inzichtelijker. Wij bieden als de klant dat wil een onderhoudscontract aan. Daaraan committeren wij ons. Geen kleine lettertjes. Betekent wel dat wij voldoende meetpunten inbouwen tijdens zo'n contract, waarbij we kijken naar grote afwijkingen binnen die meetpunten. Wij sturen een monteur en die kijkt of er op juiste manier met machines wordt omgegaan en of onderhoud wordt gepleegd. Dan kun je als bedrijf bijsturen of je zegt tegen de klant: prima, maar dan krijg je straks wel de rekening. De mindset moet veranderen.'

### Beheersysteem

SBA Groen en Golf uit het Limburgse Susteren werkt al jaren op deze manier. Maar: dat is een commercieel bedrijf dat zich niet anders kan veroorloven. Een machine moet meer opleveren dan deze kost, zo simpel is dat. Technisch directeur Wim Cox legt uit hoe ze dat doen binnen het bedrijf: met een eigen beheersysteem.

'Investeringen worden heel berekend gedaan. Er wordt pas geïnvesteerd in een nieuwe machine als de kosten van de machine hoger worden dan de opbrengsten. Uit ervaring weten we welke machines ons goed 'passen'. Op basis van die ervaring bepalen we een tarief per uur voor de verhuur van die machine. In ons eigen computersysteem houden we vervolgens exact bij wat de opbrengst van zo'n machine is en wat de kosten zijn. Dat kan omdat elke machine een uniek nummer heeft en we echt alle uren op dat nummer boeken. Zo krijg je een gedetailleerd inzicht in de opbrengst.'

Ingewikkeld? Nee. Het systeem is gebaseerd op slechts een paar parameters. 'We hebben activa: die blijven vijf jaar constant. Daarnaast hebben we onderhoud. De onderhoudskosten zullen in het eerst jaar misschien twee procent zijn, maar die lopen op naarmate de jaren verstrijken. Zodra de onderhoudskosten hoger zijn dan de activa, gaat de machine eruit en wordt deze vervangen. Zo hebben we voor alles een business case. In het computersysteem kan ik per dag zien of iets in de min gaat. Machines die eruit gaan, worden via een veiling verkocht. Er is tenslotte altijd sprake van restwaarde.' Zo hoeft een goedkopere machine niet per definitie goedkoper te zijn in de operatie, vertelt Cox. 'Alles hangt samen met de onderhoudskosten. En een duurder machine heeft bovendien vaak een hogere restwaarde. Dat telt ook mee in het eindplaatje.'

### Pijn

Hoe je het ook doet, sportvelden kosten geld. Veel geld. Begrijpelijk dus dat gemeenten van alles proberen om die kosten zo laag mogelijk te houden. Zoals aangegeven: dat begint bij inzicht in de kosten en dat gaat veel verder dan louter de aanschaf van materiaal en materieel. Die vijftienduizend van de gemeente Rotterdam: dat is zo gek nog niet. Neem een kunstgrasveld. Investering van zeker 150.000 euro. Met een afschrijving van tien jaar – de gangbare levensduur voor een veld – is dat alleen al 1250 euro per maand, exclusief rente en afschrijvingskosten. Heb je nog niets gedaan aan onderhoud. Het zal bij menig gemeente flink pijn doen in de portemonnee. En als je die tien jaar nu eens oprekt met een paar jaar? Kan dat? Ja. Met levensverlengend onderhoud.

Het Levensduur Verlengend Onderhoudmodel (LVO-model) is een model om onderhoudsbeslissingen te optimaliseren op kosten. Het model is



een kostenoptimalisatie- model, waarmee het onderhoud dusdanig berekend en gepland kan worden dat je de laagste kosten bereikt heeft over de totale levenscyclus van een object. Aldus de uitleg van Arjan Knottnerus, eigenaar van FieldTurf Benelux. Hij voegt er direct aan toe dat het beslist geen nieuw model is: het wordt al langer gebruikt door Rijkswaterstaat, maar ook bij defensie. Neem een weg. Die gaat honderd jaar mee. Maar RWS plant al in die 100 jaar regelmatig onderhoud voordat de weg slecht wordt. Zo verlengen ze de levensduur van de weg naar die honderd jaar. Zonder onderhoud zouden de gaten er wellicht invallen na 80 jaar, in elk geval op de meest bereiden stukken. Met (kunst)grasvelden is dat niet anders.

#### Onvrede

'Als je iets koopt, moet je een onderhoudsstrategie hebben gericht op de levensduur,' begint Knottnerus. 'Veel kunstgrasvelden zijn aangelegd in de goede tijden, zonder te bedenken dat je zo'n veld eens moet vervangen. Op dit moment is dat een probleem, want er is geen geld meer om die velden te vervangen. En dan? Als je nu kunstgrasvelden aanlegt, moet je direct bedenken hoe je het onderhoud gaat doen en hoe je de levensduur van die velden kunt verlengen. Doe je dat niet, dan heb je over tien jaar een club die steen en been klaagt over de kwaliteit van dat veld. Dan kun je als gemeente proberen te herstellen en te repareren, de onvrede neem je nooit meer weg. En dat is precies wat er nu aan de hand is. Wij hebben de neiging om iets te kopen

en daarna niets meer te doen, totdat het stuk gaat. Dan gaan we het opknappen. Dat werkt eigenlijk nooit.'

We nemen een kunstgrasveld als voorbeeld om LVO verder uit te leggen. Een kunstgrasveld heeft een onderbouw en een bovenbouw. Knottnerus: 'Die onderbouw gaat dertig jaar mee, daar hoeft je geen zorgen om te maken. De bovenbouw is de kunstgras-toplaag, die moet je na tien jaar vervangen. Binnen het LVO-model bepalen we het moment binnen die tien jaar waarop we zaken moeten vervangen zonder dat het klachten oplevert. Dan moet je kijken naar de meest betreden gebieden, dat zijn vaak de doelgebieden. Als je bij aanschaf al meeneemt dat je na zes jaar die doelgebieden vervangt, dan ben je ruim op tijd. Pas na tien jaar is het echt versleten: dat is het moment waarop een club gaat klagen over de kwaliteit. Als je dat potentiële slechte stuk na zes jaar al weghaalt, heb je dat probleem niet.'

#### Commitment

En hoe zit het dan met de kosten? Betekent toch dat je als gemeente al na zes jaar kosten moet maken om het potentiële slechte stuk te vervangen. Je maakt dus extra kosten. Verwaarloosbaar, stelt Knottnerus. 'Een kunstgrasveld kost 150.000 euro. Het doelgebied meet 16 bij 11. Dat betekent dat je na zes jaar twee keer 150 vierkante meter moet vervangen. Vervanging is iets duurder dan eerste aanleg, dus reken met 25 euro per vierkante meter: dat is een kostenpost van 7500 euro. Zeg dat de totale investering inclusief mate-

riël zo'n tienduizend euro bedraagt. Daarna kun je het veld in totaal 12 jaar gebruiken, in plaats van 10. Je schrijft dus geen 150.000 af in 10 jaar, maar 160.000 in 12 jaar: honderd euro per jaar minder aan afschrijving.'

Maar het gaat niet eens direct over het geld: 'Commitment van de clubs is zo belangrijk. Op een veld dat zichtbaar is opgelapt, wil niemand meer spelen. Je blijft gezeur houden. Ze zien kleurverschil, maar ook de performance van de gerepareerde stukken verschilt enorm met de rest van het veld. Als je zo'n club direct meeneemt in de onderhoudsstrategie, dan voorkom je dat allemaal. Kun je tegen een club zeggen: je moet er twaalf jaar mee doen, maar na zes of acht jaar plegen we groot onderhoud. Daarvoor reserveren we als gemeente geld. Onderhoud is echt jarenlang een ondergeschoven kindje geweest.'



Stuur of twitter dit artikel door!

Scan of ga naar:

[www.fieldmanager.nl/artikel.asp?id=17-4591](http://www.fieldmanager.nl/artikel.asp?id=17-4591)



Jur van de veen



Arjan Knottnerus



Jan Plooi